



Finanzierung der Verwaltungskosten einer Bürgerstiftung

**Eine Handreichung der Arbeitsgruppe
„Building Charitable Assets and Partnering with Donors”**

mit besonderem Dank an Martin Lehfeldt, Berater der Arbeitsgruppe

Transatlantic Community Foundation Network (TCFN)

Februar 2003

INHALTSVERZEICHNIS

| | Seite |
|---|--------------|
| EINLEITUNG | 3 |
| DER LANGFRISTIGE BUSINESSPLAN | 5 |
| I. PHASE: STARTPHASE | 5 |
| Mustertabelle zu geplanten Ausgaben | 6 |
| Mustertabelle zu geplanten Einnahmen | 9 |
| Mustertabelle zur Bewertung potenzieller Spender | 10 |
| Finanzierung der Verwaltungskosten | 11 |
| II. PHASE: „ÜBERLEBENSKAMPF“ | 12 |
| III. PHASE: DIE STIFTUNG TRÄGT SICH SELBST | 13 |
| EINIGE ANMERKUNGEN ZU SPECIAL EVENTS | 14 |
| ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN PLANEN | 14 |
| Führungswechsel: Eine typische Geschichte | 16 |
| „GEBOTE“ UND „VERBOTE“ BEI DER | 17 |
| Finanzierung der Verwaltungskosten einer Bürgerstiftung | |
| EINE ABSCHLIESSENDE BEMERKUNG | 18 |
| ERFOLGSGESCHICHTEN VON BÜRGERSTIFTUNGEN | 18 |
| ARIZONA COMMUNITY FOUNDATION | 19 |
| BÜRGERSTIFTUNG HANNOVER | 20 |
| BÜRGERSTIFTUNG „GESUNDE STADT“ | 22 |
| COMMUNITY FOUNDATION FOR IRELAND | 24 |
| COMMUNITY FOUNDATION OF OTTAWA | 25 |
| TRIANGLE COMMUNITY FOUNDATION | 27 |
| SCHLUSSFOLGERUNG | 28 |

EINLEITUNG

Das Ziel einer Bürgerstiftung ist es, durch die Vergabe von Fördermitteln aus den Erträgen ihres Vermögens oder aus anderen von ihr verwalteten Fonds einen nachhaltigen Einfluss auf das Gemeinwesen zu nehmen, in dem sie tätig ist. Die Vorstellung, dabei ein bestimmtes Stiftungsvermögen einsetzen zu können, ist äußerst reizvoll. Es ist faszinierend, über eine unablässig sprudelnde Geldquelle zu verfügen, auf die die Bürgerstiftung stets zurückgreifen kann, wenn es um die Unterstützung von konkreten Projekten geht, die die Lebensqualität aller Bürger verbessern!

Sehr erfolgreiche Stiftungen schaffen es oft, sich mit den Entgelten für die von ihnen verwalteten Fonds selbst zu finanzieren. Es kann jedoch sehr lange dauern, bis eine Bürgerstiftung so weit ist, dass sie sich selbst trägt. Es erfordert beträchtliche finanzielle und personelle Ressourcen, um eine Bürgerstiftung ins Leben zu rufen, den Stiftungsbetrieb aufrecht zu erhalten und zu finanzieren. Selbst wenn die Führung der Stiftung eine klare Vorstellung davon hat, was es bedeutet, Stifter und Spender bei der Verwirklichung ihrer philanthropischen Ziele zu unterstützen und den lokalen Nonprofit-Sektor zu stärken, muss sie sich dennoch mit weiteren wichtigen Fragen auseinandersetzen:

- Wer soll die erforderlichen Arbeiten leisten?
- Wer wird, falls die Stiftung Mitarbeiter einstellt (normalerweise ein entscheidender Erfolgsfaktor), diese bezahlen?
- Wo wird die Stiftung untergebracht sein und wie wird sie die Miete zahlen?
- Woher kommen die Ressourcen zur Deckung der Kosten für Telefon, Computer, Büro- und Druckmaterial sowie alle anderen Erfordernisse, die für ein gut funktionierendes Stiftungsbüro unerlässlich sind?
- Wie lange wird es dauern, bis die Bürgerstiftung sich finanziell selbst trägt?

Jede Bürgerstiftung muss ihre eigenen, individuellen Antworten auf diese Fragen finden und keine Antwort gilt für alle Stiftungen gleichermaßen. Dennoch haben wir versucht, einige praktische Anregungen zu formulieren, die Ihnen helfen sollen, die Mittel zur Finanzierung ihrer Verwaltungskosten zu beschaffen. Diese Mittel werden Sie auch und gerade dann benötigen, wenn Sie zusätzlich zu Ihrer Fördertätigkeit neue (Zu-)Stifter und Spender suchen, sie über Ihre Arbeit informieren und sie in die Fördermittelvergabe Ihrer Bürgerstiftung einbinden.

Die meisten Bürgerstiftungen sehen ihre Entwicklung in zwei Phasen untergliedert: die Startphase und den Moment, ab dem sie sich selbst tragen können. Die TCFN-Arbeitsgruppe „Asset Development and Partnering with Donors“ ist jedoch der Ansicht, dass Bürgerstiftungen auch eine Zeitphase einplanen sollten, die irgendwo zwischen „Kindheit“ und „Erwachsensein“ liegt und die sich vielleicht gut mit „Überlebenskampf“ umschreiben lässt. Wird diese schwierige Phase bei der Planung übergangen, kann dies dazu führen, dass die Stiftungsmitarbeiter der Mut verlässt. In der Geschichte der Bürgerstiftungen gibt es zahlreiche Beispiele von Organisationen, die mit großem Enthusiasmus und Träumen von Erfolg gegründet wurden, doch dann nicht einmal ihre ersten Ziele erreichten und so quasi am Rebstock verdorrten.

Unserer Ansicht nach lässt sich diese Herausforderung am besten bewältigen, wenn man rechtzeitig einen langfristigen Geschäfts- oder Businessplan aufstellt, der alle drei Phasen des Wachstums und der Entwicklung einer Bürgerstiftung berücksichtigt – einen Plan, der den Zuwachs des Stiftungskapitals zum Zweck der Fördermittelvergabe ebenso einkalkuliert wie die erforderlichen Ressourcen zur Finanzierung der Verwaltungskosten.

**DIE DREI PHASEN IN DER ENTWICKLUNG
EINER BÜRGERSTIFTUNG**

I. Die Startphase

II. Der „Überlebenskampf“

III. Die Stiftung trägt sich selbst

Es wäre unklug anzunehmen, dass eine Stiftung, die sich im Wachstum befindet, mit demselben Verwaltungsbudget operieren kann, das sie bereits durch ihre frühen Jahre getragen hat. Auch ein Startup-Unternehmen, das ein neues Produkt einführt, muss über seinen unmittelbaren Bedarf an Anlagen und Personal hinaus planen. Ist das Produkt erfolgreich, wird das Unternehmen nicht nur mehr Anlagen und Personal benötigen, sondern es wird auch ein Marketing-/Vertriebsteam brauchen, das das Produkt einer breiteren Öffentlichkeit vorstellt, ein Serviceteam, das die Kunden betreut, und ein Finanzteam, das die Umsatzerlöse des Unternehmens verwaltet. Bei seiner Zukunftsplanung muss das Unternehmen also sorgfältig bedenken, woher es die für die Expansion erforderlichen Ressourcen beschafft.

Stellen auch Sie sich schon jetzt darauf ein, dass Sie viele Jahre damit beschäftigt sein werden, jedes Jahr die Mittel zur Finanzierung der Verwaltungskosten zu beschaffen. Wenn Sie sich dies nicht von vornherein klarmachen, könnte es sein, dass Sie plötzlich eine Organisation leiten, die „von der Hand in den Mund“ lebt und jedem Jahresende mit Verzweiflung entgegen sieht. Erfolgreiche Bürgerstiftungen verfügen über ausreichend finanzielle Reserven oder verbindliche Finanzierungszusagen, um ihre allgemeinen Betriebskosten über mindestens fünf Jahre hinweg zu decken. Mit anderen Worten: Berücksichtigen Sie bei der Planung Ihres ersten Betriebsjahres bereits Ihren Bedarf für das dritte Jahr, das fünfte Jahr und darüber hinaus. Kurzum: Dieses „Päckchen“ wird Ihnen nie jemand abnehmen!

Wir möchten Ihnen darüber hinaus noch zwei weitere Hinweise geben, die Sie bei der Aufstellung Ihres langfristigen Businessplans berücksichtigen sollten:

1) Seien Sie realistisch hinsichtlich der Kosten einer professionell arbeitenden Stiftung. Die Einplanung niedriger Verwaltungskosten kann natürlich dazu beitragen, den Eindruck eines ausgeglichenen Haushalts zu vermitteln. Wenn die Zahlen jedoch die tatsächlich erforderlichen Aufwendungen nicht korrekt widerspiegeln, lügen Sie sich selbst in die Tasche und wecken darüber hinaus in Ihrem Gemeinwesen die trügerische Erwartung, Sie könnten Wasser in Wein verwandeln. Wir werden später noch sehen, dass nur ganz wenige Bürgerstiftungen in der Lage sind, ohne bezahlte Mitarbeiter einen nachhaltigen Einfluss auf

ihr Gemeinwesen auszuüben. Die Tatsache, dass Sie in der Lage sind, eine leistungsfähige Büroausstattung zu kaufen oder zu leasen, und dass Sie Ihr „Unternehmen“ von einem attraktiven (wenn auch schlichten) und leicht zu erreichenden Büro aus leiten, wird Stifter und Spender eher davon überzeugen, dass Ihre Stiftung solide ist und dem Gemeinwesen wertvolle Dienste erweisen kann.

2) Während der spannenden Phase der Gründung einer neuen Bürgerstiftung sind Vorstand und Mitarbeiter (falls die Organisation in der glücklichen Lage ist, über bezahlte Mitarbeiter zu verfügen) ständig versucht zu glauben, dass sich der Erfolg schneller einstellen wird, als dies normalerweise der Fall ist. Sie spekulieren darauf, dass sie mit einer Grundfinanzierung von 1-2 Jahren genügend Zeit haben werden, ein Stiftungsvermögen aufzubauen, das ausreichend Mittel zur Finanzierung der Verwaltungskosten hervorbringt. Es mag Beispiele für Bürgerstiftungen geben, die sich schnell entwickelt haben und sich auch nach den ersten Jahren nie Sorgen um die Deckung dieser Kosten machen mussten, doch dies ist eher die Ausnahme als die Regel.

Einige gut gemeinte und mittlerweile wohlweislich *ad acta* gelegte Faustregeln haben die Vorstellung genährt, dass sich eine Bürgerstiftung innerhalb kürzester Zeit selbst trägt. In den Vereinigten Staaten wurde zum Beispiel über viele Jahre die Binsenweisheit propagiert, dass eine Bürgerstiftung die “Take-off-Phase” erreicht habe, wenn sie über ein Vermögen von etwa US\$ 5 Millionen verfüge.

Ein einfaches Zahlenbeispiel widerlegt die Richtigkeit dieser Behauptung: Die meisten Stifter, die Zustiftungen zum Zwecke der Fördermittelvergabe machen, haben Verständnis dafür, dass ein kleiner Teil der Rendite ihrer Fonds für die Leitung und Verwaltung der Stiftung verwendet wird, sie hoffen jedoch, dass der Großteil der Erträge unmittelbar in die Fördermittelvergabe fließt. Amerikanische Bürgerstiftungen halten aus diesem Grund und weil sie im Vergleich zu Banken und anderen Organisationen, die Dienstleistungen im Bereich der Investition und Fördermittelvergabe anbieten, wettbewerbsfähig sein wollen, ihre Verwaltungskosten so niedrig wie möglich (ca. 1% des von ihnen verwalteten festen Vermögens). Eine Stiftung, die eine Verwaltungsgebühr von 1% erhebt, verfügt so – bei einem angenommenen Stiftungsvermögen von US\$ 5 Millionen – über US\$ 50.000 für administrative Zwecke. Unter den meisten Umständen reicht diese Summe jedoch eindeutig nicht aus, um Mitarbeiter, Büroausstattung, Miete, Mietnebenkosten, Telefon, Druckkosten, Porto und sonstige Ausgaben zu finanzieren.

DER LANGFRISTIGE BUSINESSPLAN

1. PHASE: STARTPHASE

Da Sie sich auf die Aufnahme Ihrer Arbeit freuen, könnten Sie versucht sein zu glauben, dass Sie mit weniger Mitteln auskommen können, als Sie tatsächlich benötigen. Doch möglicherweise ist zu Beginn Ihrer Arbeit noch gar nicht alles an Ort und Stelle. Wenn Sie Ihre Arbeit jedoch mit weniger Ressourcen als absolut notwendig beginnen, dann könnte das Ergebnis schnell so aussehen: frustrierte ehrenamtliche Mitarbeiter, unzufriedene private oder institutionelle Geldgeber sowie insgesamt Zweifel an Ihrer Fähigkeit, das zu leisten, was Sie versprochen haben. Kurz gesagt: Werten Sie sich nicht selbst ab!

Wenn Sie darauf angewiesen sind, Finanzmittel oder Sachspenden bzw. Spendenzusicherungen zur Finanzierung der Verwaltungskosten einzuwerben, dann wollen Sie Ihre Geldgeber nach Möglichkeit nicht ein zweites Mal um Hilfe bitten müssen, nur weil Sie ggf. einen wichtigen Budgetposten vergessen haben. Planen Sie also im Voraus und erstellen Sie einen operativen Rahmenplan, der sich über fünf Jahre erstreckt und so umfassend wie möglich ist. Vielleicht werden Sie später einige Haushaltsposten wieder streichen müssen, doch nehmen Sie zu Beginn alle Posten auf, die Sie realistischer Weise für den Betrieb einer professionellen Organisation benötigen. (Fragen Sie ggf. auch Kollegen aus anderen Bürgerstiftungen um Rat.)

Wir halten es auch für sinnvoll, den Sachspenden und kostenlosen Dienstleistungen, die Sie erhalten bzw. die man für Sie erbringt (z.B. Rechtsberatung, Büroraum, Wasser/Strom/Gas), einen realistischen Geldwert zuzuweisen. Je größer Ihre Stiftung wird, umso weniger werden Sie mit dieser Art von Zuwendungen rechnen können, und schließlich möchten Sie ja nicht von den tatsächlichen Kosten, für die Sie irgendwann einmal selbst aufkommen müssen, überrascht werden.

Hier sind einige Vorschläge für Haushaltsposten, die Sie in Ihrem Fünfjahresplan vielleicht berücksichtigen möchten (weitere Posten können Sie natürlich beliebig ergänzen):

| BUDGETPLAN EINER BÜRGERSTIFTUNG GEPLANTE AUSGABEN MUSTERTABELLE | | | | | | |
|--|---------|---------|---------|---------|---------|--------|
| Ausgabenposten | 1. Jahr | 2. Jahr | 3. Jahr | 4. Jahr | 5. Jahr | GESAMT |
| Personalkosten | € | € | € | € | € | |
| MA-Vergünstigungen | | | | | | |
| Professionelle Beratung | | | | | | |
| Büromiete | | | | | | |
| Mietnebenkosten (Strom, Gas) | | | | | | |
| Reisekosten (Nahverkehr) | | | | | | |
| MA-Fortbildung | | | | | | |
| Spesen | | | | | | |
| Telefonanlage und -geräte | | | | | | |
| Telefondienst | | | | | | |
| Faxgerät | | | | | | |
| Computer-Hardware und -Software | | | | | | |
| Internet-Zugang | | | | | | |
| Sonstige Büroausstattung | | | | | | |
| Kopierkosten | | | | | | |
| Büromaterial | | | | | | |
| Druckkosten | | | | | | |
| Porto | | | | | | |
| Ausgaben für Meetings | | | | | | |
| Medienabonnements | | | | | | |
| Werbung | | | | | | |
| Marketing und ÖA | | | | | | |
| _____ | | | | | | |
| _____ | | | | | | |
| GESAMT | | | | | | |

Nachdem Sie eine realistische Schätzung Ihrer Betriebskosten für die ersten fünf Jahre vorliegen haben, sollten Sie anfangen, die erforderlichen Ressourcen zur Deckung dieser unerlässlichen Ausgaben zu erschließen. (ZUR ERINNERUNG: Wir sprechen hier nicht von der Einwerbung des dauerhaften Stiftungsvermögens, dem die Einnahmen für Förderzwecke entspringen.) Von wem könnten diese Ressourcen eingeworben werden?

Ihr “innerer Kreis”: Personen, die bereits eine Vorstellung davon haben, welches Potenzial Ihre Stiftung sowohl zum Nutzen von Stiftern als auch zum Nutzen der Fördermittelempfängern hat. An der Spitze dieser Liste stehen natürlich Ihre Vorstandsmitglieder, doch es sollten auch andere, der Stiftung nahe stehende Personen aufgeführt sein, die sich für die Aufbauarbeit engagiert haben. Ferner sollte diese Liste Institutionen umfassen, zu denen Sie regelmäßig in Verbindung stehen, sowie Förderer, mit denen Sie in den Anfangsmonaten und -jahren der Stiftung Kontakt hatten. Ihre Bitte um Unterstützung wird diesen Personen die Gelegenheit geben, ihre Loyalität durch einen finanziellen Beitrag unter Beweis zu stellen.

Sonstige Führungspersönlichkeiten Ihres Gemeinwesens: Privatpersonen sowie Unternehmen und Bürgervereinigungen, die bislang noch kein Interesse an der Unterstützung der Stiftung gezeigt haben, sich jedoch grundsätzlich zum Wohle des Gemeinwesens engagieren. Wenn Sie diese Personen um Unterstützung bitten, werden Ihre überzeugendsten Argumente Beispiele aus anderen Städten oder Regionen sein, die den Aufbau einer Bürgerstiftung bereits mit Erfolg betrieben haben.

Die “üblichen Verdächtigen”: Unternehmen, private Stiftungen und Personen, die generell lohnenswerte Vorhaben innerhalb des Gemeinwesens unterstützen. Zeigen Sie ihnen auf, dass eine frühe Investition in die Bürgerstiftung mehr Menschen zum Stiften und Spenden ermutigt und dadurch die Verantwortung für die private Unterstützung von gemeinnützigen Aktivitäten und Organisationen breiter gestreut wird.

Im Ausland lebende Bürger: Vergessen Sie nicht die Personen, die Ihr Land/Ihre Stadt verlassen und im Ausland finanziellen Erfolg haben.

Private Stiftungen: Insbesondere größere Stiftungen ziehen es oft vor, neue Vorhaben mit einem Startkapital zu unterstützen. In den vergangenen Jahren erkennen immer mehr große Stiftungen, die international Fördermittel vergeben und ein besonderes Interesse am Aufbau einer Bürgergesellschaft und an der Stärkung des Nicht-Regierungssektors bzw. des gemeinnützigen Sektors haben, dass Bürgerstiftungen Partner sind, mit denen sich hervorragend kooperieren lässt.

Internationale Institutionen: Einige Bürgerstiftungen haben mit Erfolg eine Anschubfinanzierung bei bilateralen und multilateralen Institutionen wie z.B. bei U.S.A.I.D., beim Entwicklungsprogramm der Vereinten Nationen und bei der Europäischen Union beantragt.

Kommune: Immer mehr Bürgerstiftungen, insbesondere außerhalb der USA, erhalten eine Anschubfinanzierung seitens der Kommune. Die Gründe hierfür

liegen klar auf der Hand: Beide engagieren sich in ihrer Region für die kontinuierliche Verbesserung der Dienste am Gemeinwohl. Wenn Sie diese Art von Unterstützung suchen, dann machen Sie jedoch unbedingt deutlich, dass die Kommune kein Mitspracherecht beim Entwicklungsplan Ihrer Organisation hat, Sie nicht zur Förderung der Interessen einer bestimmten Partei benutzen und die Fördermittel der Stiftung auch nicht als Ersatz für Bundesmittel verwenden darf.

Sachspenden: In den ersten Jahren bedeutet jeder Euro, den Sie nicht ausgeben müssen, Geld, das Sie nicht beschaffen müssen. Erfolgreiche Bürgerstiftungen stützen sich in ihren Anfangsjahren oft stark auf gespendete Sachgüter und Dienstleistungen: kostenloser Büroraum, Möbelspenden, Geräte und Material, kostenlose Dienstleistungen durch Rechts- und Steuerberater, Gratis-Druckmöglichkeiten. Viele Geldgeber, die helfen möchten, jedoch kein Bargeld spenden können, werden über die Möglichkeit erfreut sein, Ihnen auf diese Weise den Rücken zu stärken.

Verwaltungsentgelte: Sie sollten von Beginn an eine Entgeltstruktur für die Verwaltung von Fördermittelfonds einführen. In den Anfangsjahren wird dadurch nicht sehr viel Geld zusammenkommen, doch Sie müssen auf den Fall einer unvorhergesehenen Spende oder eines anderen unerwarteten Zuflusses von Geldern vorbereitet sein. *(Bitte beachten Sie jedoch, dass es sich nach deutschem Steuerrecht bei der entgeltlichen Verwaltung um einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb handeln kann und zudem das Umsatzsteuerrecht zu beachten ist).*

Einkünfte aus Dienstleistungen: Dienstleistungen, die Sie für andere Organisationen erbringen, können Sie sich durchaus vergüten lassen. Einige Stiftungen bieten z.B. für Nonprofit- und Nicht-Regierungsorganisationen Workshops zur Formulierung von Förderanträgen an oder unterstützen Unternehmen bei ihren Förderprogrammen.

In einem ersten Schritt haben Sie einen Fünfjahresplan erstellt, in dem Sie die anfallenden Personal- und Sachkosten aufgeführt wurden, jetzt sollten Sie in tabellarischer Form einen Fünfjahresplan zur Deckung Ihres Finanzbedarfs aufstellen. Auf der folgenden Seite finden Sie eine Mustertabelle, die im ersten Jahr Ihres Bestehens von einem operativen Rahmenplan in Höhe von ca. €130.000 ausgeht. Ihr Finanzbedarf wird über einen Zeitraum von fünf Jahren jedoch ständig wachsen. (Bitte beachten Sie, dass dies nur Beispielzahlen sind. Fügen Sie die Zahlen ein, die Ihrer konkreten Situation angemessen sind.)

**BUDGETPLAN EINER BÜRGERSTIFTUNG
GEPLANTE EINNAHMEN
MUSTERTABELLE**

| Betriebseinnahmen | 1. Jahr | 2. Jahr | 3. Jahr | 4. Jahr | 5. Jahr | 10. Jahr | Bargeld/Sachspende (1 Spalte ankreuzen) | |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|--|---|
| Kampagne der Stiftungsgründer zur Einwerbung fester Spendenzusicherungen (3-5 Jahre) in Höhe von €5.000-€25.000 (nicht zweckgebundene operative Mittel). Zielgruppe: Vorstandsmitglieder und andere Personen des „inneren Kreises“ | €75.000 | €78.000 | €80.000 | €83.000 | €85.000 | | X | |
| Hinweis: Nach dem 5. Jahr Ihres Bestehens könnten Sie eine gezielte Kampagne zur Einwerbung von Zuwendungen speziell für administrative Zwecke durchführen, um mit den auflaufenden Jahreszinsen die Verwaltungskosten zu decken. | | | | | | €75.000 | X | |
| Von Privatpersonen und Unternehmen: Jährliche, nicht zweckgebundene Zuwendungen zu den Betriebskosten. | €10.000 | €12.000 | €15.000 | €18.000 | €20.000 | €25.000 | X | |
| Fördermittel einer privaten Stiftung oder internationalen Institution in Höhe von €100.000 (€50.000 für die Fördermittelvergabe, €50.000 für Betriebsausgaben) | €10.000 | €10.000 | €10.000 | €10.000 | €10.000 | | X | |
| Jahreszuschuss der Kommune | €5.000 | €5.000 | €5.000 | €5.000 | €5.000 | €10.000 | X | |
| Entgelte für die Verwaltung von Fördermittelfonds | €500 | €750 | €1.000 | €1.250 | €1.500 | €100.000 | X | |
| Erwirtschaftete Einnahmen | €1.000 | €1.500 | €2.000 | €2.500 | €2.500 | €5.000 | X | |
| Kostenlose Büroraumnutzung | €20.000 | €20.000 | €20.000 | €20.000 | €20.000 | | | X |
| Sonstige Spenden (Möbel, Geräte, Rechtsberatung usw.) | €10.000 | €10.000 | €10.000 | €10.000 | €10.000 | | | X |
| GESAMT | €131.500 | €136.250 | €143.000 | €149.750 | €154.000 | €215.000 | | |

Vielleicht hilft es Ihnen auch, eine Liste mit potenziellen und nach einem bestimmten System bewerteten Spendern zu erstellen, die Ihre Ideale teilen und ein Interesse daran haben könnten, Sie mit einer Anfangsförderung zu unterstützen. Überlegen Sie bei der Erstellung dieser Liste, wer aus Ihrer Stiftung am besten dafür geeignet sein könnte, diese Personen um Unterstützung zu bitten. *(Denken Sie daran, dass es einen Unterschied zwischen den so genannten „üblichen Verdächtigen“ und den „potenziellen Spendern“ gibt: Erstere verfügen über Ressourcen, doch zu ihnen besteht kein Kontakt. Letztere haben hingegen die nötigen finanziellen Mittel UND Sie haben Verbindung zu ihnen.)*

| BUDGETPLAN MUSTERTABELLE ZUR BEWERTUNG POTENZIELLER SPENDER | | |
|---|--|-----------------------------|
| Potenzielle Spender | Angedachte Zuwendung oder mehrjährige Spendenzu- sicherung | Wer spricht die Spender an? |
| Vorstandsmitglieder Sonstige Führungspersön- lichkeiten des Gemeinwesens Im Ausland lebende Bürger Ortsansässige/bundesweit tätige Firmen und Unternehmen Ortsansässige/bundesweit tätige Privatstiftungen Internationale Stiftungen mit nachweislichem Interesse am Aufbau einer Bürgergesell- schaft und der Gründung von Bürgerstiftungen Multinationale Unternehmen mit großen Niederlassungen in Ihrer Kommune Bund/Länder/Kommunen oder sonstige Behörden Botschaften/Konsulate | | |

Jetzt haben Sie eine klare Vorstellung davon, was der Betrieb Ihrer Bürgerstiftung in den nächsten fünf Jahren kosten wird. Ferner verfügen Sie über eine Liste von Personen, die Sie als potenzielle Förderer ermittelt und bewertet haben. Bevor Sie diese Personen jedoch um Unterstützung bitten, nehmen Sie sich die Zeit, möglichst überzeugende Argumente dafür zu finden, warum Sie den Aufbau Ihrer Bürgerstiftung für förderungswürdig halten.

Denken Sie daran, dass Sie ein Konzept „verkaufen“ wollen – nicht mehr und nicht weniger. Sie werden andere darum bitten müssen, in eine Vision zu investieren, und zwar in die Vision von den Vorteilen, die eine Bürgerstiftung für diese Personen selbst und für ihre Mitbürger haben könnte. Auch wenn Sie über einen klar strukturierten Budgetplan verfügen, werden alle potenziellen Spender von Sachgegenständen oder kostenlosen Dienstleistungen mehr über Sie erfahren wollen. Folgende Informationen könnte man von Ihnen erwarten:

- Eine klare und präzise Aussage darüber, was eine Bürgerstiftung ist und tut.
- Beispiele dafür, welche Vorteile eine Bürgerstiftung haben könnte.
- Beispiele anderer erfolgreicher Bürgerstiftungen.
- Informationen, die Sie als Teil einer internationalen „Bewegung“ ausweisen.
- Ihr langfristiger „Businessplan“ zur Erreichung Ihrer Ziele.
- Eine Liste Ihrer Vorstandsmitglieder, Mitarbeiter und sonstiger Personen, die Sie in Ihrer Anfangsphase unterstützen.
- Konkrete Vorschläge, welche Unterstützung – in Form von Hilfeleistungen oder Geldspenden – man Ihnen geben kann (möglicherweise werden Sie nicht das bekommen, was Sie erbitten, doch die Menschen sind oft freigiebiger, wenn Sie einfach nur sagen: „Geben Sie uns bitte, was Sie erübrigen können.“)

Je klarer und eingängiger Sie diese Informationen formulieren und bereitstellen, umso größer sind Ihre Aussichten, andere davon zu überzeugen, Ihre Grundfinanzierung in der Anfangsphase sicherzustellen.

Finanzierung der Verwaltungskosten

Am effizientesten ist Ihre Bitte um Unterstützung, wenn Sie sie persönlich vortragen. Auch wenn Sie vorab ein Schreiben geschickt haben, sollten Sie alles daran setzen, die Gelegenheit zu einem persönlichen Besuch zu nutzen, damit Sie Ihr Anliegen vortragen können. Diese Besuche sollten nach Möglichkeit durch zwei Personen erfolgen (darunter mindestens ein Vorstandsmitglied).

Wenn Sie sich an Ihre potenziellen Förderer wenden, seien Sie sich 1.) darüber im Klaren, ob Sie um Bargeld oder Sachspenden oder um beides bitten; erinnern Sie 2.) daran, wie wichtig es ist, Zeichen zu setzen (wenn jemand spendet, werden andere folgen); eruieren Sie 3.) die Möglichkeit, von potenziellen, finanzkräftigen Geldgebern eine Anschubfinanzierung zu bekommen und versuchen Sie 4.) möglichst zu erreichen, dass sich potenzielle Geldgeber für 3 bis 5 Jahre verpflichten.

Handelt es sich bei Ihrem potenziellen Geldgeber um eine Einzelperson, dann ziehen Sie in Erwägung, ihn/sie zu fragen, ob er/sie nicht „Gründungsspender“ oder „Förderer“ werden möchte (ein Appell an seinen/ihren Wunsch nach Bedeutsamkeit und Führungsverantwortung für das Gemeinwesen), also jemand, der sich jährlich zu einer größeren Spende verpflichtet (€1.000 bis €5.000/Jahr für 3 bis 5 Jahre).

Vergessen Sie nicht die Möglichkeit, wichtige potenzielle Spender, die momentan noch nicht zu einer Spende bereit sind, zu fragen, ob sie Ihnen ein zinsloses Darlehen mit einer Laufzeit von 3 bis 5 Jahren geben und so in die Aufbauarbeit Ihrer Bürgerstiftung investieren könnten.

Wenn Ihre potenziellen Förderer während Ihres ersten Besuchs nicht bereit sind, sich zu verpflichten, versuchen Sie, einen späteren Termin auszumachen, bis zu dem sie sich eventuell entschieden haben. Fragen Sie, ob sie zusätzliche Informationen oder ein formelles Kooperationsangebot benötigen. Versenden Sie unabhängig vom Ausgang Ihrer Besuche im Nachgang Dankeschreiben und bleiben Sie mit Ihren potenziellen Spendern im Kontakt. Auch wenn sie es diesmal ablehnen, Sie zu unterstützen, setzen Sie sie auf Ihre Mailingliste, um ihnen jeweils aktuelle Informationen zukommen zu lassen.

II. PHASE: Der „Überlebenskampf“

Selbst wenn es Ihnen gelungen ist, nicht nur genügend Mittel zur Finanzierung der Verwaltungskosten zu beschaffen, sondern auch Ihre Fördermittel aufzustocken, so steht Ihrer Stiftung nun eine weitere schwierige Aufgabe bevor: den Anfangselan nicht erschaffen zu lassen. Ausgerechnet dann, wenn Sie scheinbar auf dem Weg zum Erfolg sind, läuft die Anfangsförderung Ihrer Verwaltungskosten aus und die langfristigen Fonds, die Sie zur Fördermittelvergabe aufgebaut haben bewegen sich noch nicht auf einem derart hohen Niveau, dass sie ausreichend Verwaltungsentgelte zur Deckung Ihrer jährlichen Betriebskosten einbringen. Die aufregenden Flitterwochen der Gründung einer neuen Institution sind vorüber, und es ist wenig realistisch, von potenziellen Geldgebern nun noch weitere Mittel für die Anschubfinanzierung zu erbitten.

Andererseits haben Sie nun Erfahrungen bei der Mittelbeschaffung zur Finanzierung der Verwaltungskosten gesammelt und gelernt, wie Sie diese sinnvoll zur Stärkung Ihres Stiftungsbetriebes einsetzen können. Noch wichtiger ist vielleicht, dass Sie wahrscheinlich die Höhe Ihres dauerhaften Vermögens beständig steigern konnten und sich einen Ruf für die kreative Förderung von gemeinnützigen Aktivitäten und Organisationen in Ihrer Kommune erworben haben.

Hier sind einige Anregungen, wie Sie mögliche Quellen zur Grundfinanzierung Ihrer Stiftung erschließen und dabei gleichzeitig die Summe der langfristigen, von Ihnen verwalteten Fördermittelfonds erhöhen können. (Hinweis: Diese „mittlere“ Phase kann 3 bis 5 Jahre dauern!)

- **Alle Personen, die sich in den ersten fünf Jahren für Sie eingesetzt haben:** Eine der Faustregeln des Fundraising besagt: Der beste potentielle Stifter ist oft jemand, der bereits einmal gespendet hat. Wenn Sie Ihre Verwaltung exzellent organisiert haben, werden einige dieser Personen Sie gern auch weiterhin unterstützen, damit sich Ihre Stiftung bald selbst trägt. Darüber hinaus werden manche dieser potenziellen Spender Sie auch gern ihren Freunden und Geschäftspartnern vorstellen, die ebenfalls zu Spendern werden könnten.

Neue Spender langfristiger Fonds: Überlegen Sie, einige dieser Geldgeber zu fragen, ob sie nicht einen bestimmten Anteil ihrer Zuwendungen für die Verwaltungskosten der Bürgerstiftung zur Verfügung stellen möchten.

Entgelte für Dienstleistungen: Im Verlauf Ihres fünfjährigen Bestehens haben Sie umfangreiche Kenntnisse über den Bereich des Nonprofit-Sektors Ihrer Kommune und die Bedürfnisse gemeinnütziger Organisationen erworben. Diese Erfahrungen sind wertvoll und Sie sollten sich nicht scheuen, diesen Erfahrungsschatz als eine Ressource zu betrachten, für die andere bereit sind, einen fairen Preis zu zahlen. Hier sind einige Beispiele für Dienstleistungen, die Bürgerstiftungen erbringen und für die sie Entgelte erheben können:

- Prüfung von Förderanträgen und Durchführung von Besuchen vor Ort, um private Stiftungen und Unternehmen bei deren Fördermaßnahmen zu unterstützen
- Unterstützung von gemeinnützigen Organisationen bei der Planung von Fundraising-Kampagnen oder Workshops zur Formulierung von Förderanträgen
- Verwaltung des Vermögens von Nonprofit-Organisationen und anderen Institutionen
- Vermietung eines Teils Ihres Büroraums an andere gemeinnützige Organisationen

(Bitte beachten Sie jedoch, dass alle Arten von Entgelten nach deutschem Steuerrecht einen wirtschaftlichen Geschäftsbetrieb darstellen können und zudem das Umsatzsteuerrecht zu beachten ist).

Projektfördermittel: Jetzt, da sich Ihre Stiftung etabliert hat, sind vielleicht größere Geldgeber (z.B. internationale Stiftungen und Institutionen) daran interessiert, neue Programme, die Sie im Auftrag Ihres Gemeinwesens koordinieren, zu unterstützen. Falls diese Programme gut laufen und Sie nicht von Ihrer eigentlichen Mission ablenken, können diese eine Quelle zusätzlicher Ressourcen für administrative Zwecke sein und gleichzeitig die Wahrnehmung Ihrer Stiftung in der Öffentlichkeit erhöhen.

Zustiftungen zur Finanzierung der Verwaltungskosten: War Ihre Mittelbeschaffung bislang erfolgreich, dann ist es Ihnen möglicherweise gelungen, einen Anteil der erhaltenen Gelder zur Finanzierung der Verwaltungskosten zu nutzen. Eine andere Möglichkeit ist die Durchführung einer speziellen Kampagne zur Errichtung eines Vermögensfonds für die Finanzierung der Verwaltungskosten

III. PHASE: DIE STIFTUNG TRÄGT SICH SELBST

Im zehnten Jahr Ihres Bestehens (und wir hoffen, schon viel früher) sollten Ihre langfristige Planung und Budgetierung sowie Ihre unternehmerischen und strategischen Aktivitäten so weit gediehen sein, dass Sie Ihre Verwaltungskosten selbst tragen können. Ein Großteil dieser Mittel wird aus den Entgelten stammen, die Sie für die Fondsverwaltung erheben (feste und langfristige Fonds, unselbständige Stiftungen, das Vermögen anderer Institutionen, spezielle Projektfördermittel anderer Stiftungen usw.). Andere Ressourcen können ferner kommunale Mittel, Entgelte für Dienstleistungen und Ihr eigenes wachsendes Stiftungsvermögen sein.

Sie sollten jetzt „groß und stark“ genug sein, um andere Quellen zur Finanzierung Ihrer Verwaltungskosten zu erschließen:

„Floating“: Dieser amerikanische Begriff bezeichnet Zinseinkünfte, die aus vorübergehenden, kurzfristig angelegten Geldressourcen resultieren. Hierzu können Ihre eigenen Rücklagen gehören (Geldspenden für administrative Zwecke, die nicht unmittelbar benötigt werden) oder Fördermittelfonds bzw. Fonds für Sonderprojekte, die noch nicht ausgezahlt wurden.

EINIGE ANMERKUNGEN ZU „SPECIAL EVENTS“

Manche Bürgerstiftungen sind bei der Organisation von Events (Konzerte, Dinners, Bälle, Tombolas usw.) zur Finanzierung der Verwaltungskosten durchaus erfolgreich. Solche Events können die Wahrnehmung Ihrer Stiftung in der Öffentlichkeit erhöhen und Ihren ehrenamtlichen Helfern moralischen Auftrieb geben. Einige behaupten sogar, dass es unmöglich ist, Bürger zum Spenden anzuregen, wenn diese keine Gegenleistung dafür erhalten.

Jedes Event erfordert jedoch eine Menge Arbeit. Sofern Sie nicht über ein großes und engagiertes Team an ehrenamtlichen Mitarbeitern verfügen, das Interesse an der Durchführung solcher Veranstaltungen hat, sollten Sie von einem derartigen Unterfangen absehen. Die Detailarbeiten, die die Organisation eines solchen Events erfordert, lenken Sie von Ihren übrigen und wichtigeren Aufgaben ab und der erzielte „Nettogewinn“ rechtfertigt den Aufwand möglicherweise nicht. (Bedenken Sie den folgenden Hinweis: Wenn jeder, der an der Organisation eines großen Events beteiligt ist, stattdessen €25, €50 oder €100 spendete, würden Sie dann nicht dieselben oder sogar noch bessere Ergebnisse erzielen?)

ORGANISATORISCHE VERÄNDERUNGEN PLANEN

Der Zweck dieses Dokumentes ist es, die Möglichkeiten zur Finanzierung der Verwaltungskosten Ihrer Bürgerstiftung zu prüfen, und zwar insbesondere in den Anfangsjahren. Es gibt jedoch zwei hiermit verbundene Überlegungen, die Sie hinsichtlich Wachstum und Entwicklung Ihrer Stiftung berücksichtigen sollten.

Veränderung der Zuständigkeiten: Eine Bürgerstiftung wird oft ins Leben gerufen, weil eine Gruppe engagierter, ehrenamtlich tätiger Bürger (die oft die ersten Vorstandsmitglieder werden) den Wert dieser Institution für die Zukunft des Gemeinwesens erkennt. Viele von ihnen widmen den ersten organisatorischen Arbeiten viel Zeit und Energie. Wenn jedoch alles gut läuft, werden viele Arbeiten dieser Ehrenamtlichen schließlich von den Stiftungsmitarbeitern übernommen. Diese Verlagerung kann problematisch sein, wenn die Beteiligten nicht darauf vorbereitet sind. So kann es zum Beispiel für ehrenamtliche Vorstandsmitglieder, die daran gewöhnt sind, sich *en detail* um ihre Aufgaben zu kümmern, schwierig sein, diese Zuständigkeiten an andere abzutreten und sich statt dessen auf strategische Aufgaben zu konzentrieren, oder sie könnten im umgekehrten Falle das Gefühl haben, sich nach der Einstellung von Stiftungsmitarbeitern nicht mehr um den strategischen Vermögensaufbau kümmern zu müssen. Auf der folgenden Seite finden Sie den kurzen Bericht eines Kollegen einer Bürgerstiftung, der darlegt wie es ist, wenn sich der Stiftungsvorstand plötzlich um die Mitarbeiterführung kümmern muss.

Personalaufbau: Wenn eine Bürgerstiftung wächst, wird sie irgendwann den Punkt erreichen, an dem ein Einzelner nicht mehr sämtliche Funktionen erfüllen kann, die für eine erfolgreiche Organisation erforderlich sind. Welches Personal sollte also zuerst angestellt werden, wenn die Stiftung beschließt, ihren Mitarbeiterstamm auszubauen? Ein Kollege einer Bürgerstiftung macht hier einige Vorschläge zu organisatorischen Modellen für Bürgerstiftungen, die an der Schwelle von der „Kindheit“ zur „Jugend“ stehen.

FÜHRUNGSWECHSEL: EINE TYPISCHE GESCHICHTE

Wie viele philanthropische Organisationen wurde auch die *Community Foundation of Ottawa* von wenigen Menschen mit einer Vision ins Leben gerufen, die in der Lage waren, andere zu inspirieren. Die Mitglieder des Gründungsvorstands, deren Antriebsmotor viel Leidenschaft für die gemeinsame Sache war, teilten sich die Leitung der Organisation gemeinsam mit dem Geschäftsführer, also mit dem Mann, dessen Lebenstraum das Engagement der anderen auslöste und der seine Zeit auch als ehrenamtlicher Mitarbeiter für die Stiftung einsetzte. Dadurch konnte er auch andere ehrenamtliche Helfer gewinnen, die einen Teil der Arbeit übernahmen. Die übrigen Mitarbeiter setzten sich aus den Vorstandsmitgliedern zusammen. Sie stellten ihre Zeit und Erfahrung in vielerlei Hinsicht zur Verfügung (und beaufsichtigten alle zwei Monate bei ihren Vorstandstreffen gleichzeitig noch Planungsarbeiten, Strategieentwicklung und Finanzen). Sie organisierten Meetings und Veranstaltungen, schrieben Artikel und Berichte, prüften die Förderanträge und machten Ortsbesichtigungen, verfassten juristische Dokumente, sammelten Gelder zur Finanzierung von Verwaltungskosten, warben Zustifter für das Stiftungsvermögen und ließen sich in viele Ausschüsse berufen.

Nach weniger als zehn Jahren jedoch (der Vorstandsvorsitzende und der Geschäftsführer, die beide zu den Gründervätern gehörten, waren inzwischen verstorben) wurde die Vorstandsarbeit und Personalleitung an eine jüngere Generation übertragen. Es gab jetzt drei bezahlte Mitarbeiter und das letzte verbleibende Mitglied des Gründungsvorstands hatte seine letzte Amtsperiode beendet. Es bestand ein hohes Spannungspotenzial, da die hauptberuflichen Mitarbeiter mehr und mehr Verpflichtungen übernommen hatten, die bis zu diesem Zeitpunkt bereits recht vielfältig geworden waren. Das Verständnis der einzelnen Vorstandsmitglieder für ihre eigene Rolle und die der Mitarbeiter lag weit auseinander. Viele Vorstandsmitglieder verrichteten lieber konkrete Arbeiten, die nun den Mitarbeitern oblagen, und die Mitarbeiter empfanden dies als Einmischung in ihren Zuständigkeitsbereich. Der Geschäftsführer und einige strategische Denker im Vorstand erkannten, dass es Zeit zur Überarbeitung und Aktualisierung der Geschäftsordnung war.

Das Verfassen einer neuen Geschäftsordnung hatte für das entsprechende Jahr oberste Priorität und für Vorstand und Geschäftsführer wurde ein Zeitplan entwickelt, an dessen Ende eine neue Geschäftsordnung stand, die im folgenden Jahr in Kraft treten sollte. Im Verlauf des Jahres nahm das Team an einem längerem Seminar und zwei Workshops teil, die jeweils von externen Führungsfachkräften geleitet wurden. Themenrelevante Artikel und Bücher machten die Runde und wurden diskutiert. Ferner wurden Studien erstellt. Am Ende des Jahres stimmte der Vorstand einer Geschäftsordnung zu, an deren Entwicklung alle Mitglieder mitgearbeitet hatten. Die neue Geschäftsordnung legte die Rollen und Zuständigkeiten für Vorstand und Mitarbeiter fest, regelte ihre Beziehungen zueinander, beschrieb die Aufgaben der Sachbearbeiter und die Mandate der drei ständigen Ausschüsse, regelte Schaffung, Rolle und Weisungsgebundenheit von Arbeitsgruppen und enthielt eine Stellungnahme zu Befugnissen und Beschränkungen der Geschäftsführung.

Diese neue Geschäftsordnung behält ihre Gültigkeit, indem der Vorstand sie bei jeder ersten Sitzung eines Jahres überprüft und aktualisiert. Von Zeit zu Zeit revidiert eine Arbeitsgruppe, die sich mit Führungsaufgaben befasst, bestimmte Punkte und unterbreitet dem Vorstand Vorschläge zur Änderung der Geschäftsordnung.

Im ersten Artikel der Geschäftsordnung heißt es: „Die Aufgabe des Vorstands ist es, Vision, Mission und Wertekanon der Stiftung zu formulieren und zu gewährleisten, dass sich die strategische Ausrichtung und konkrete Arbeitsumsetzung hieran orientieren. Dem Vorstand obliegt in erster Linie die strategische Führung und weniger die Durchführung administrativer Detailaufgaben. Seine Aufgabe ist es, die Rolle von Vorstand und Mitarbeitern zu klären, der Zukunft den Vorrang vor der Vergangenheit und Gegenwart einzuräumen und proaktives statt reaktives Verhalten zu fördern“ – eine deutliche Abweichung vom ursprünglichen Aufgabenmodell und passgenauer für den gegenwärtigen „Reifegrad“ der Bürgerstiftung.

“GEBOTE“ UND „VERBOTE“ BEI DER Finanzierung der Verwaltungskosten

„GEBOTE“:

- Nehmen Sie sich Zeit für die Erstellung eines langfristigen Businessplans, der Personal- und Sachausgaben für 3 bis 5 Jahre berücksichtigt und konkrete Einnahmequellen einplant.
- Erstellen Sie eine Liste aller potenziellen Geldgeber und bewerten Sie diese nach ihrem Spendenpotenzial.
- Stellen Sie Ihr Anliegen (d.h. die Finanzierung der Verwaltungskosten) in schriftlicher Form dar und achten Sie darauf, dass Vorstand und Mitarbeiter diese Darstellung vertreten können.
- Bestehen Sie darauf, dass die Vorstandsmitglieder eine aktive Rolle beim Vermögensaufbau spielen.
- Nehmen Sie sich die Zeit, ihre Mitarbeiter in der erfolgreichen Beschaffung von Spenden und Zustiftungen zu schulen.
- Werben Sie potenzielle Stifter und Spender persönlich.
- Sehen Sie in allen Personen, von denen Sie Zuwendungen erhalten, eine mögliche Quelle für künftige Unterstützungsleistungen.
- Entwickeln Sie Phantasie bei der Erschließung möglicher Geldquellen für Ihre Verwaltungskosten. Denken Sie auch an Sachspenden und entgeltlose Dienstleistungen.
- Erheben Sie als Stiftung von Anfang an angemessene Entgelte für die von Ihnen verwalteten Fonds.
- Planen Sie frühzeitig organisatorische Veränderungen ein.

„VERBOTE“:

- Unterschätzen Sie nicht die tatsächlichen Kosten, die aus dem Stiftungsbetrieb erwachsen.
- Behaupten Sie nicht, dass sich Ihre Stiftung innerhalb von 1 bis 3 Jahren selbst tragen wird.
- Versprechen Sie niemandem, den Sie um Unterstützung bitten, dass Sie ihn künftig nicht mehr um Spenden ersuchen werden.
- Nehmen Sie keine Sachspenden oder entgeltlose Dienstleistungen an, die Sie in Ihrem Wachstum und Ihrer Entwicklung behindern (z.B. veraltete Geräte, unangemessener Büroraum, ehrenamtliche Mitarbeiter, die mehr Aufmerksamkeit beanspruchen, als Sie ihnen geben können).
- Verfallen Sie nicht dem Irrglauben, dass Events der beste Weg zur Finanzierung der Verwaltungskosten sind.

EINE ABSCHLIESSENDE BEMERKUNG

Der beste Zeitpunkt, zu dem Sie Ihre Bemühungen zur Mittelbeschaffung verdoppeln sollten, ist der Moment, an dem Sie glauben, am erfolgreichsten zu sein. Wenn Sie das Glück haben, ausreichend Anfangsmittel zur Finanzierung der Verwaltungskosten zu bekommen, sollten Sie genau dann Ihre Suche nach Zuwendungen aus anderen Quellen verstärken. Sie können nicht davon ausgehen, dass die Geldgeber, die Sie in Ihren Anfängen unterstützt haben, auch noch am Ende Ihrer Startup-Phase für Sie da sind. Wen werden Sie dann um Unterstützung bitten? Im Gegensatz zur landläufigen Meinung reagieren die Menschen nicht auf Bedürftigkeit, sondern sie reagieren auf Erfolg. Bitten Sie sie also um Unterstützung, solange Sie erfolgreich sind.

ERFOLGSGESCHICHTEN VON BÜRGERSTIFTUNGEN

Die Mittelbeschaffung zur Finanzierung der Verwaltungskosten für eine neue Bürgerstiftung ist nichts für zaghafte Gemüter und so hatten auch Ihre Kollegen, die in diesem Bereich schon länger tätig sind, am Anfang zu kämpfen. Auf den verbleibenden Seiten dieses Dokumentes Handreichung haben wir einige ihrer Geschichten für Sie zusammengestellt:

ARIZONA COMMUNITY FOUNDATION

Im US-Bundesstaat Arizona gibt es weder besonders viele wohlhabende Bürger noch eine lange Tradition des Stiftens und Spendens. Deshalb musste die *Arizona Community Foundation* einen ausgeprägten Sinn für Unternehmertum und Geschick an den Tag legen, um erfolgreich zu sein. (Das Stiftungs-Mantra ließe sich zutreffend mit „Carpe diem!“ beschreiben.).

Große Banken und andere Großunternehmen waren 1978 die Geburtshelfer der *Arizona Community Foundation*. Sie stellten wesentliche Mittel zur Finanzierung der Verwaltungskosten zur Verfügung – Mittel, die in den Aufbaujahren der Stiftung von entscheidender Bedeutung waren. (Wie auch in anderen Fällen in der Vergangenheit konnten sich diese Banken und Treuhandgesellschaften jedoch nicht dazu durchringen, die beträchtliche Anzahl privater, gemeinnütziger Trusts und Stiftungen, die von ihnen verwaltet wurden, in die Bürgerstiftung zu überführen. In ihrer institutionellen Geisteshaltung verhaftet, war ihr – wenn auch nie offen zum Ausdruck gebrachter – Glaube, die Stiftung stünde zu ihnen im Wettbewerb. Sogar in späteren Jahren, als genau dieselben Institutionen allmählich auf das Vermögen der Stiftung aufmerksam wurden und folglich ihre Dienste in Sachen Investitionsmanagement anboten, erkannten sie keineswegs, dass hier sozusagen eine Hand die andere wäscht: als Gegenleistung dafür, dass die Stiftung ihnen die Verwaltung ihres Vermögens übertrug, erwartete sie von den Banken und Treuhandgesellschaften auch Kontakte zu potenziellen Spendern.).

Von Anfang an bemühte sich die Stiftung bewusst um gute Beziehungen zu anderen Finanzdienstleistern. Diese Strategie führte zu einigen wertvollen institutionellen Partnerschaften, die in einem gewissen Maße die Trägheit eher traditioneller Bank- und Treuhandeinrichtungen aufwiegen.

Ohne Aussicht auf lukrative Geldzuflüsse war die Stiftung also angewiesen, Spende um Spende, Zustiftung um Zustiftung mit ihren eigenen, begrenzten Personalressourcen – ein paar Mitarbeiter und ein Vorstand, der sich aus einer Handvoll sehr engagierter Mitglieder zusammensetzte – zu wachsen. Wir begannen früh mit dem bewussten Aufbau von Beziehungen zu professionellen Beratern, insbesondere zu Erbschaftsanwälten (amerik. *estate attorney*). Stiftungsmitarbeiter und Vorstand suchten sie in ihren Büros auf, luden sie zum Mittagessen ein, konsultierten sie und beriefen sie in den Stiftungsvorstand. Das Ergebnis war, dass die Stiftung in den 80er Jahren allmählich größere Zuwendungen erhielt, entweder von lebenden Personen oder als testamentarische Hinterlassenschaft. Diese Entwicklung setzte sich in den 90er Jahren verstärkt fort. Heute verfügt die Stiftung über ein umfangreiches Netzwerk aus professionellen Beratern. Hierzu gehört ein 25-köpfiger Beratervorstand aus kompetenten Erbschaftsplanern (amerik. *estate planner*), die zu den besten ihres Faches gehören. Er wird von einer Mitgliedervereinigung unterstützt, der 400 Personen angehören. Für die Marketingstrategie und das langfristige Wachstum der Stiftung ist dieser Beraterkreis unerlässlich, denn er hat die Glaubwürdigkeit der Stiftung in einflussreichen Finanz-, Fach- und Gesellschaftskreisen gestärkt und den Aufbau wichtiger Beziehungen innerhalb des Gemeinwesens gefördert.

Ferner bemühte sich die Stiftung frühzeitig um die Sicherung einer umfangreichen Anschubfinanzierung, mit der verschiedene Programminitiativen gefördert wurden. Dadurch erhielt sie Zustiftungen in Form von frei verfügbaren und zweckgebundenen Mitteln, die ihren finanziellen Handlungsspielraum erheblich erhöhten.

Von Anfang an bestand eine der größten Herausforderungen der landesweit in Arizona tätigen Stiftung in der Frage, wie ein geographisches Gebiet von 107.000 Quadratmeilen, das nur über wenig philanthropische Mittel verfügte, am besten zu betreuen sei. Die Stiftung entschloss sich, nicht abzuwarten, bis sich zahlreiche einzelne Stiftungen etablieren würden, die die Bemühungen um den Aufbau gemeinnütziger Vermögenswerte möglicherweise zersplittert und unnötige Grabenkämpfe ausgelöst hätten. Statt dessen proklamierte sie zügig und entschlossen den gesamten US-Bundesstaat Arizona zu der von ihr betreuten Region und verfolgte gezielt den Aufbau strategischer Partnerschaften.

Durch die Verwendung von eigenen Mitteln unterstützte die Stiftung die Einrichtung von 12 Satellitenfonds auf dem Gebiet des gesamten Bundesstaates und dezentralisierte somit den Vermögensaufbau und die Fördermittelvergabe. Ortsansässige Beratergruppen beschaffen heute eigenständig Mittel und treffen ihre eigenen Förderentscheidungen auf der Grundlage lokal definierter Prioritäten. Einige der Mitglieder dieser Gruppen sind im Vorstand der Stiftung tätig. Die Zentrale der Stiftung mit Sitz in der Hauptstadt Phoenix übernimmt die Abrechnungen, die Bearbeitung der Förderanträge und das Investitionsmanagement für diese Fonds. Dadurch werden doppelt anfallende pauschale Kosten in großem Maße reduziert. Diese Partnerschaftsstrategie ermöglichte es der Stiftung in der Tat, die philanthropischen Mittel im Einzugsbereich der Hauptstadt Phoenix neu zu verteilen, indem sie die wachsende Spendenbereitschaft in ärmere Teile des Bundesstaates „verlagerte“. Heute verfügen mehrere dieser Fonds über ein Vermögen von über US\$ 2 Millionen.

Steve Mittenthal

BÜRGERSTIFTUNG HANNOVER

Im Dezember 1997 beschloss der Leiter eines ortsansässigen Forschungsinstituts, dessen Untersuchungen zu den Ursachen der Jugendkriminalität bei Presse, Politikern und der Öffentlichkeit bekannt waren, konkrete Lösungswege für die von ihm untersuchten Probleme aufzuzeigen. Er war der Ansicht, dass das Konzept der Bürgerstiftungen, das er in den Vereinigten Staaten kennen gelernt hatte, eine geeignete Plattform hierfür bildete. Durch eine Bürgerstiftung ließen sich Programme ins Leben rufen, deren Ziel die Bewältigung der Jugendprobleme oder anderer gesellschaftlicher Fragen ist.

Mit gerade einmal €50.000 Grundkapital (dem für die Gründung einer Stiftung erforderlichen Mindestbetrag), das von 30 gleich gesinnten Bürgern gestiftet wurde, fiel der Startschuss für die Bürgerstiftung Hannover. Die Stiftung sorgte in den Medien für große Resonanz. Immer mehr Menschen zeigten sich von der neuen Einrichtung begeistert, denn sie hatte das Potenzial, Fördermittel in größeren Mengen zu beschaffen. Mit diesen Geldern ließen sich Programme finanzieren, die im Ergebnis zu wichtigen gesellschaftlichen Veränderungen führen könnten.

Obwohl sie sich mit der Grundidee der Stiftung eng verbunden fühlten und sich sehr für ihre Ziele engagierten, stammten die ersten Stifter nicht aus den Reihen der einflussreichsten oder prominentesten Bürger der Stadt. Auch bei den ersten Vorstandsmitgliedern war dies nicht der Fall. Man bat sie um ihre Mithilfe, weil sie Interesse und Bereitschaft zeigten, der Stiftung Zeit zu widmen, und nicht so sehr, weil sie über entsprechende finanzielle Ressourcen verfügten.

Dem Gründer der Bürgerstiftung gelang es ferner, Fördermittel von drei weiteren Geldgebern zu beschaffen, mit denen die Verwaltungskosten der ersten drei Jahre bestritten werden sollten. Von Beginn an wurden so ein hauptamtlicher Geschäftsführer sowie eine Sekretärin eingestellt, die ihre Arbeit in einem voll ausgestatteten Büro aufnahmen. Die Fördermittel erwiesen sich jedoch als nicht ausreichend, um einen erfahrenen Geschäftsführer einzustellen. Alle Personen, die sich um die Stelle des Geschäftsführers bewarben, waren relativ jung und unerfahren und selbst noch auf Hilfestellung angewiesen.

Leider führte die mangelnde Verständigung darüber, wie eine Bürgerstiftung zu organisieren und wie die Verantwortlichkeiten für ihre Funktionen am besten zu verteilen seien, bald zu Irritationen und Unstimmigkeiten. Der recht dominante Vorstandsvorsitzende unterminierte z.B. oft die Entscheidungen des ersten Geschäftsführers, der folglich auch nur fünf Monate lang im Amt blieb.

Während der Amtszeit seines Nachfolgers stellte die Stiftung jedoch den Kontakt zum *European Foundation Centre* sowie zu einer Bürgerstiftung im englischen Northumberland her. So entwickelten zumindest einige der Vorstandsmitglieder ein neues Verständnis dafür, wie andere Bürgerstiftungen (von denen die meisten auf dem amerikanischen/englischen Modell basierten) arbeiteten. Sie gelangten zu der Einsicht, dass es sich bei Bürgerstiftungen nicht um Einrichtungen handelt, die auf einen einzigen Zweck ausgerichtet sind, sondern dass sie vielmehr dazu dienen, ein Stiftungsvermögen aufzubauen und als Mittler zwischen Stiftern und einer großen Zahl gemeinnütziger Organisationen zu fungieren. Mit diesem veränderten Selbstverständnis wurde es klar, dass die Aufgabe des Vermögensaufbaus einen anderen Vorstand und einen neuen Stiftungsbetrieb erforderlich machen würde. Negativ war, dass die Medien zusehends das Interesse an der Bürgerstiftung verloren, als diese nicht die versprochenen umfangreichen Fördermittel ausschüttete. Die Lokalzeitung berichtete zwar weiterhin über die jährliche Preisverleihung an Jugendliche, die sich in positiver Weise um das Gemeinwesen verdient machen (ein Programm, das von der Lokalzeitung mitgesponsert wurde), doch es wurde zunehmend schwieriger, Berichte über die sonstigen Aktivitäten der Stiftung in den Medien unterzubringen.

Die Schwierigkeiten der Stiftung verschärften sich, als der Vorstandsvorsitzende zurücktrat, um eine politische Laufbahn bei der SPD einzuschlagen (ein Schritt, der potenzielle Spender mit eher konservativer Haltung von einem Engagement für die Stiftung hätte abhalten können) und der stellvertretende Stiftungsleiter kündigte, weil er und die anderen Vorstandsmitgliedern sich in ihren Ansichten voneinander entfernt hatten. Just in dem Moment jedoch, als die verbleibenden Mitarbeiter sich die Frage stellten, ob sie mit ihrer Stiftung jemals Erfolg haben würden, traten zwei positive Ereignisse ein: Die Stiftung wurde Mitglied des *Transatlantic Community Foundation Network (TCFN)* und eines der Vorstandsmitglieder bot sich an, sowohl als Vorstandsvorsitzender als auch als Geschäftsführer zu fungieren.

Bei dem betreffenden Vorstandsmitglied handelte es sich um den Marketingleiter einer großen hannoverschen Versicherungsgesellschaft, der nun im Ruhestand war. Da er über umfangreiche Erfahrung in den Bereichen Finanzen und Investitionen und außerdem über ein großes Netzwerk an beruflichen und privaten Kontakten verfügte, wurde sein Angebot von seinen Kollegen mit großer Begeisterung angenommen. Zu seinen geplanten Zielen gehörte es, das Vertrauen der Öffentlichkeit in die Stiftung zu stärken, einflussreichere Vorstandsmitglieder zu gewinnen und ein neues Kuratorium einzusetzen, um die Wahrnehmung der Stiftung in der Öffentlichkeit zu stärken. Der Plan sah ferner vor, die Suche nach einem Einzelspender oder einer einzelnen Institution für die Anschubfinanzierung

aufzugeben und stattdessen eine neue Strategie der Mittelbeschaffung zu verfolgen, die stärker auf individuelle Spender und ihre professionellen Berater (Rechtsanwälte, Unternehmensberater) setzt und diese dazu ermutigt, feste Fonds bei der Stiftung einzurichten. Schließlich beschloss die Stiftung auch die Aufgabe ihrer zeitraubenden operativen Projekte und stattdessen die Vergabe von Fördermitteln für eine größere Vielzahl von lohnenswerten Initiativen – oft in Zusammenarbeit mit anderen Stiftungen und Organisationen.

Die Ergebnisse dieser Schwerpunktverlagerung wurden Ende 2001 deutlich. Die Stiftung konnte ihr Vermögen auf €850.000 ausbauen, denn sie erhielt erstmals Gelder aus einem Nachlass. Sie konnte zwei neue Fonds einrichten und verhandelt derzeit über die Einrichtung von zwei weiteren Fonds. Noch steht die Stiftung vor der Herausforderung, ihre finanzielle Grundausstattung zu sichern (die Betriebskosten sind derzeit noch gering, da der Vorstandsvorsitzende/Geschäftsführer und die anderen Vorstandsmitglieder ehrenamtlich arbeiten). Während sich die Stiftung auf das fünfte Jahr ihres Bestehens vorbereitet, weiß sie aber mit neuem Optimismus um ihre Fähigkeit, sich dieser Herausforderung zu stellen und weiter zu wachsen und sich zu entwickeln.

Dorothea Jaeger

***BÜRGERSTIFTUNG „GESUNDE STADT“
(BANSKA BYSTRICA, SLOWAKEI)***

Die Bürgerstiftung „Gesunde Stadt“ aus Banska Bystrica (ihr ursprünglicher Name) war eine der Dutzend neuen Stiftungen und gemeinnützigen Organisationen, die nach dem demokratischen Umbruch von 1989 in der ehemaligen Tschechoslowakei gegründet wurden. Ein ortsansässiger Rotary Club rief die Stiftung 1992 zur Förderung von öffentlichen Gesundheitsprojekten (Lehrerfortbildung, Bildungsprogramme und Veröffentlichungen) ins Leben. Wie die Mehrheit der slowakischen Stiftungen beschaffte sie jeweils die Mittel für ein konkretes Projekt, förderte die Projektumsetzung und nahm dann ein neues Projekt in Angriff.

Im Sommer 1993 kam es jedoch zu radikalen Veränderungen, als die Stiftung beschloss, einen großen Kinderspielplatz für die Kinder von Sasova – einem der größten Stadtbezirke – zu bauen. Sasova, ein Stadtteil, in dem nahezu ein Drittel der Bevölkerung lebt, erinnerte noch stark an das Leben in den Zeiten des Kommunismus. Die Wohnsiedlung bestand aus riesigen Betonblocks, es gab keine Grünflächen, keine Versorgungseinrichtungen und keine Spielplätze. Die Führungsverantwortlichen der Stiftung baten Kinder, ihre Vorstellung von einem idealen Spielplatz in gemalten Bildern wiederzugeben. Sie zogen Psychologen zur Interpretation der Bilder hinzu und beauftragten dann Architekten mit dem Entwurf des Spielplatzes. Sie konnten genügend Mittel zur Aufnahme des Projektes beschaffen und fanden freiwillige Helfer von Umweltschutzorganisationen, die mit dem Bau des Spielplatzes begannen. Die Organisatoren gingen ferner von der Annahme aus, dass die örtlichen Bewohner – insbesondere die Eltern der Kinder, für die der Spielplatz gebaut wurde – den Freiwilligen bei der Umsetzung des Projektes helfen würden. Die betreffenden Erwachsenen vor Ort schauten jedoch nur aus den Fenstern der Hochhäuser und sahen zu, wie die Freiwilligen unten für sie arbeiteten. Fazit: Der Spielplatz wurde nie fertig gestellt.

Als die Verantwortlichen der Stiftung diese schmerzliche Erfahrung hinterfragten, erkannten sie, dass sie denselben Fehler begangen hatten, wie seinerzeit das kommunistische Regime. Sie hatten einfach entschieden, was das Beste für die Siedlung ist, ohne die Bewohner selbst darüber bestimmen zu lassen, was sie wollten und brauchten. Auf diese Weise hatte die Stiftung jegliches Interesse an lokalem Engagement zunichte gemacht. Diese Erfahrung machte auch deutlich, dass die Stiftung nur in begrenztem Umfang einen spürbaren Einfluss auf die Geschicke der Stadt haben würde, wenn sie sich weiterhin von Projekt zu Projekt hangelte.

Durch eine glückliche Fügung hatte ein Vorstandsmitglied etwa zur gleichen Zeit die Gelegenheit, eine Bürgerstiftung in den Vereinigten Staaten zu besuchen. Nach seiner Rückkehr berichtete er von seinen Beobachtungen und Erfahrungen und überzeugte seine Kollegen davon, ihre Organisation in eine Bürgerstiftung umzuwandeln. Das Konzept war zwar spannend, doch seine Umsetzung war mit vielen Herausforderungen verbunden. Zu jener Zeit gab es nahezu kein privates Kapital in der Slowakei. Die Menschen wussten nichts über Bürgerstiftungen und daher auch nichts über den Nonprofit-Sektor. Doch die größte Herausforderung bestand vielleicht darin, dass die Menschen traditionell keine Erfahrung mit individuellen Spenden zur Unterstützung gemeinschaftlich basierter Programme hatten.

Es wurde deutlich, dass der erfolgreiche Start einer Bürgerstiftung sowohl das intellektuelle wie auch das finanzielle Engagement der Kommune erforderlich machen würde. Auch nach neun Monaten der Aufklärung, Fürsprache und Lobbyarbeit weigerte sich die Stadt noch immer, fiskalische Unterstützung zu leisten, wenn sie nicht das Recht habe zu bestimmen, wer die Fördermittel erhalten solle. Die Gespräche mit der Stadt gingen jedoch weiter und schließlich wurde ein Kompromiss gefunden: Der Stadtrat stimmte zu, dass die Stadt zu einem Mitbegründer der Bürgerstiftung wurde, gewährte der Stiftung 1.000.000 SK (€30.000) und berief aus den Reihen des Stadtrates zusätzlich zu den sieben bereits tätigen Mitgliedern weitere Mitglieder in den Stiftungsvorstand.

Im November 1994 kam es zur Neugründung der Bürgerstiftung „Gesunde Stadt“ Banska Bystrica. Von Anfang an bestanden ihre beiden wichtigsten strategischen Ziele darin, ein Stiftungsvermögen aufzubauen und ihr Image als faire und transparente Organisation, deren Existenz dem Nutzen des gesamten Gemeinwesens dient, in den Augen der ortsansässigen Bevölkerung zu etablieren. Bis zum Dezember hatte die Stiftung bereits die Vergabe der ersten Fördermittel an 15 Projekte abgeschlossen und ein Jahr später vergab sie an 65 Empfänger Fördermittel in Höhe von insgesamt 470.000 SK (€16.000). Diese Bemühungen führten zu einer beträchtlichen Unterstützung seitens der *C.S. Mott Foundation* und des *Rockefeller Brothers Fund* aus den Vereinigten Staaten sowie von verschiedenen Programmen der Europäischen Union, die dazu beitrugen, dass die Stiftung nun wächst und gedeiht.

Die traurige Geschichte zu Beginn dieses Berichts hatte übrigens ein Happy End. Sechs Jahre nach dem Scheitern des ersten Versuchs bauten ortsansässige Bürger – mit finanzieller Unterstützung der Bürgerstiftung – einen Kinderspielplatz, der ihren Wünschen entsprach.

Beata Hirt

THE COMMUNITY FOUNDATION FOR IRELAND

Ende der 90er Jahre hatte der Vorstand einer neu gegründeten Bürgerstiftung in Dublin eine stiftungspolitische Vision, die auf drei Grundpfeilern ruhte: die Errichtung eines Vermögensfonds für das Gemeinwesen und den Bereich der ehrenamtlichen Tätigkeiten, eines weiteren Vermögensfonds, der die Belange von Kindern finanziell fördert, und die Entwicklung eines Programms, das die Förderung des Gemeinwohls seitens der Wirtschaft stärker unterstützt.

Eine kleine Gruppe von Unternehmern und CEO's in Irland hatte sich bereits zur Durchführung einer nationalen Spendenaktion zusammengeschlossen, bei der ein Vermögensfonds in Höhe von £1.300.000 zugunsten des heutigen *National Children's Trust* zusammenkam. Aufbauend auf dieser Leistung überzeugte der Vorstand der neuen Bürgerstiftung die Regierung, weitere £1.000.000 für die Fördermittelvergabe und Anschubfinanzierung zu spenden. Trotz dieses viel versprechenden Beginns hatte die Stiftung jedoch keine Mittel zur Finanzierung ihrer Verwaltungskosten.

Nichtsdestotrotz suchte der Vorstand per Zeitungsannonce einen Geschäftsführer und nach intensiver Suche fand man eine Menschenrechtlerin, die eigentlich eine Stellung bei Amnesty International antreten wollte. Noch heute erinnert sie sich mit trockenem Humor daran, wie sie in diversen feudalen Lokalitäten vor den Toren Dublins nacheinander zu insgesamt sechs Vorstellungsgesprächen eingeladen wurde und in Mathematik und Englisch getestet wurde („Ich kam mir vor, als würde ich mich um das Amt des irischen Präsidenten bewerben.“). Sie bekam die Stelle und weiß noch genau, welcher Kontrast es war, als sie ihre neuen Büroräume betrat. Obwohl die Räume sich in einem wunderschönen gregorianischen Gebäude befanden, war es eine „grausig-düstere Dachkammer wie aus den Sklavenquartieren in einem Roman von Charles Dickens. Die Wände der winzigen Stiege, die nach oben führte, waren olivgrün gestrichen und den Fußboden bedeckte dunkelgrünes Linoleum. Das ganze Szenario wurde nur spärlich von einer 45-Watt-Birne beleuchtet. „Mein Büro hatte einen verschrammten Schreibtisch und einen Teppich, an dem die Füße kleben blieben, während ein Bild aus einer Pralinschachtel an der Wand die größten Feuchtigkeitsflecken kaschierte. Ich legte meinen Kopf auf den Schreibtisch und dachte, ich hätte den größten Fehler meines Lebens gemacht.“

Sie ließ sich jedoch von ihrer tristen Umgebung nicht entmutigen und nahm gemeinsam mit dem Vorstand die Arbeit auf. Zunächst wandte sie sich an große irische Unternehmen und bat sie, zahlende „Mitglieder“ der Stiftung zu werden. Durch diese informelle Kampagne kamen genug Mittel zusammen, um die Verwaltungskosten für drei Jahre zu decken.

Das Konzept der Bürgerstiftung zu verkaufen, war in einem Land mit einer nur begrenzten philanthropischen Tradition schwierig. Die neue Stiftung machte sich daher in großem Umfang die Erfahrungen von Kollegen aus Großbritannien zunutze und versuchte, wann immer es möglich war, Kontakte zu internationalen Bürgerstiftungen aufzubauen. Im Jahr 2000 wurde sie Mitglied des *Transatlantic Community Foundation Network*.

Langsam doch stetig gelingt es Vorstand und Mitarbeitern, die hart arbeiten und mit Hingabe bei der Sache sind, den positiven Einfluss, den philanthropisches Wirken auf die irische Gesellschaft haben kann, ins Bewusstsein der Öffentlichkeit zu rücken. Sie haben es geschafft, einen Vermögensfonds von £1.700.000 zusammenzutragen, und vergaben im vergangenen Jahr Fördergelder in Höhe von £100.000. In Begleitung professioneller Berater hat die Stiftung ihre erste Besuchsrunde abgeschlossen und ermutigt nun potenzielle Spender,

die neue Steuergesetzgebung, mit der die Spendenbereitschaft gefördert werden soll, zu nutzen. Die Stiftung ist zuversichtlich, dass – auch in Zeiten der Rezession – eine für das Frühjahr 2003 geplante Kampagne für den Vermögensaufbau der Stiftung Erfolg haben wird. Ein passendes Symbol für diesen Optimismus ist der Umzug des Stiftungsbüros von der tristen Dachkammer, in der sie ihre Arbeit begonnen hatte, in ein helles und attraktives Gebäude auf der Hauptstraße in Dublin.

Tina Roche

COMMUNITY FOUNDATION OF OTTAWA

1986, zu einer Zeit, als Kanada gerade in eine tiefe Wirtschaftsrezession hineinschlitterte, trafen sich 13 Bürger, denen die Belange ihres Gemeinwesens am Herzen lagen, am Mittag des 4. Dezember in den Büroräumen einer renommierten Rechtsanwaltskanzlei zum ersten Vorstandstreffen der *Community Foundation of Ottawa-Carleton*.

Es war nicht der erste Versuch dieser Art. 1968 hatte bereits eine andere kleine Gruppe angesehener Bürger die *Community Foundation of Ottawa and District* ins Leben gerufen. Diese Initiative blieb jedoch in den Kinderschuhen stecken, weil es nicht gelang, Spender zu gewinnen. Diese Stiftung schlief im Grunde noch immer ihren Dornröschenschlaf, als der Vorsitzende des *Canada Council*¹ anlässlich eines festlichen Mittagessens eines *Kiwanis Clubs*² in einer Rede die Erfolge von Bürgerstiftungen in anderen kanadischen Städten beschrieb und die Gründung einer neuen Bürgerstiftung für Ottawa anregte.

Die Idee fand Anklang, insbesondere, als der ehemalige Geschäftsführer der örtlichen *United Way*-Organisation mithalf, die Gelder aus dem Nachlass- und Stiftungsvermögensprogramm (*Bequest and Endowment Program*) von *United Way*³ in eine Anschubfinanzierung für die geplante neue Bürgerstiftung zu überführen. Innerhalb eines Monats war die Vorgängerstiftung aufgelöst und die neue Stiftung wurde mit einem Vermögen von \$500.000 und ca. \$700.000 an möglichen Schenkungen aus Lebensversicherungen aus der Taufe gehoben. Die „Kommandozentrale“ war weniger verheißungsvoll: eine 2,50 x 3,00 m kleine und von *United Way* zur Verfügung gestellte Schreibstube, die sich der Präsident der Stiftung und sein geschäftsführender Assistent (der später ihm später im Amt nachfolgte) teilen mussten.

Die Vorstandsmitglieder, die die Stiftung ins Leben gerufen hatten, verbrachten im ersten Jahr viel Zeit mit organisatorischen und planerischen Fragen. Eine ihrer signifikantesten ersten Entscheidungen war, dass künftige Vorstandsmitglieder aus den Reihen der angesehensten Mitglieder des Gemeinwesens stammen sollten. Um die Einhaltung dieses Prinzips zu gewährleisten, sieht die Satzung der Stiftung vor, dass neue Vorstandsmitglieder von einem externen Nominierungsausschuss unter dem Vorsitz des Präsidenten der *Bank of Canada* zu ernennen sind. Dieser Ausschuss muss zudem mit ähnlich hochrangigen Persönlichkeiten besetzt sein. (Aus einer spontanen Aktion hat sich übrigens eine interessante Tradition

¹ Anm.d.Ü.: *Canada Council of Arts*, eine durch Gesetzesbeschluss der kanadischen Regierung gegründete Organisation zur Förderung von Kunst und Künstlern. Vorstandsvorsitzender und Direktor werden von der kanadischen Regierung ernannt.

² Anm.d.Ü.: Die Organisation wurde 1915 in Detroit im US-Bundesstaat Michigan ins Leben gerufen. Ihr Ziel ist die Förderung benachteiligter Kinder. Der Name *Kiwanis* (eigentlich *Nunc Kee-wanis*) stammt aus der Sprache der ortsansässigen Indianer und bedeutet so viel wie "Wir versammeln uns", „Wir treiben Handel miteinander“.

³ Anm.d.Ü.: *United Way* ist eine US-amerikanische und internationale gemeinnützige Organisation zur Förderung des Gemeinwesens und des ehrenamtlichen Engagements auf lokaler Ebene.

entwickelt: Jeder Vorsitzende des Nominierungsausschusses, der aus dem Amt scheidet, richtet bei der Stiftung seinen eigenen Fonds ein.)

Ein Jahr nach Gründung der Stiftung verkündete der Vorstand sein erstes Fünfjahresziel, ein Stiftungsvermögen von \$5.000.000, das sich im Wesentlichen aus nicht zweckgebundenen Mitteln zusammensetzen sollte. Ein festliches Mittagessen für 25 der einflussreichsten Bürger der Stadt, das gemeinsam vom Vorstandsvorsitzenden/Präsidenten der Stiftung und vom Bürgermeister der Stadt ausgerichtet wurde, war so erfolgreich, dass über die Jahre hinweg zahlreiche ähnliche gesellschaftliche Veranstaltungen durchgeführt wurden. Dies förderte die Wahrnehmung der Stiftung in der Öffentlichkeit sowie ihre Glaubwürdigkeit und so konnten allmählich auch immer mehr Zuwendungen eingeworben werden. Ein Videofilm, der kostenlos von einer ortsansässigen Produktionsfirma gedreht wurde, trägt ebenso zur Öffentlichkeitsarbeit der Stiftung bei wie ein quartalsweise erscheinender Newsletter, eine jährliche Festveranstaltung für die wachsende Anzahl von Freunden und Förderern der Stiftung und ein immer größer werdendes Fördermittelprogramm. Diese zahlreichen Aktivitäten blieben auch von der Presse nicht unbemerkt, die ihrerseits die Berichterstattung über die Arbeit der Stiftung intensivierte. Das Wachstum des Stiftungsvermögens konnte des Weiteren dadurch gefördert werden, dass mehrere große Nonprofit-Organisationen der Stiftung die Verwaltung ihrer Vermögenswerte übertrugen.

1990 berief die Stiftung in Ottawa die erste nationale Konferenz kanadischer Bürgerstiftungen ein. An der Veranstaltung nahmen ca. 100 Personen teil, darunter Vertreter von 32 etablierten Stiftungen und 13 Kommunen, die an dem Konzept der Bürgerstiftung interessiert waren. Die erste Konferenz mündete schließlich zwei Jahre später in die Gründung des Verbandes *Community Foundations of Canada*, wodurch auch die Wahrnehmung der Bürgerstiftung Ottawa in der Öffentlichkeit zunahm.

Von Beginn an legte der Stiftungsvorstand fest, dass sämtliche Einnahmen aus dem Stiftungsvermögen gemeinnützigen Zwecken zufließen sollten und dass sämtliche Verwaltungskosten aus externen Ressourcen zu decken seien. Während der ersten fünf Jahre konnte die Stiftung ihre administrativen Ausgaben erfolgreich durch Zuwendungen von Unternehmen, Stiftungen und privaten Spendern in Kanada und den Vereinigten Staaten sowie durch *United Way* und die Regierung des Bundesstaates bestreiten. (1990 richtete die Stiftung einen eigenen Vermögensfonds zur Finanzierung der Verwaltungskosten ein.)

Trotz ihrer intensiven Bemühungen gelang es der Stiftung erst nach sechs Jahren, ihr ursprüngliches \$5-Millionenziel zu erreichen. Seitdem ist die Stiftung aber rasch gewachsen und heute verwaltet sie ein Stiftungsvermögen von insgesamt \$63.000.000. Zu diesem rapiden Wachstum haben diverse Entwicklungen beigetragen. Hierzu gehört eine Schwerpunktverschiebung im Marketing der Stiftung: weg von prominenten Einzelpersonlichkeiten hin zu professionellen Beratern. Darüber hinaus hat die abnehmende Bedeutung der kanadischen Provinzregierung bei der Förderung und Erbringung sozialer Wohlfahrtsleistungen die Kommunen und Organisationen zu mehr finanzieller Eigenverantwortung gezwungen. Sie haben dadurch erkannt, welche wichtige Rolle Bürgerstiftungen bei der Beschaffung von Ressourcen zur Bedarfsdeckung der Bürger spielen. Und schließlich haben auch Änderungen des kanadischen Steuersystems, die die private Spendenbereitschaft fördern, zum Gedeihen sämtlicher kanadischer Bürgerstiftungen beigetragen.

Barbara McInnes

TRIANGLE COMMUNITY FOUNDATION
(tätig im Bereich der drei Gemeinden Chapel Hill,
Durham und Raleigh, North Carolina, USA)

Im Frühling des Jahres 1983 erfuhr Dr. George Hitchings, ein prominenter Forscher der *Burroughs Wellcome Company*¹, bei einem Treffen des *Southwestern Council on Foundations*² erstmals von dem Konzept der Bürgerstiftungen und beschloss, in seiner Heimatstadt ebenfalls eine Bürgerstiftung ins Leben zu rufen. Gemeinsam mit fünf anderen Honoratioren bildete er einen Lenkungsausschuss und lud im Oktober desselben Jahres 100 prominente Bürger zu einem informellen Treffen ein. Etwa die Hälfte der Eingeladenen nahm an diesem Treffen teil. Dr. Hitchings schilderte sein Vorhaben und kündigte an, dass ein anonymer Spender zu einer Anfangsspende von \$1.000 für die Gründung einer neuen Bürgerstiftung bereit sei. (Wie die Anwesenden bereits vermutet hatten, erfuhren sie später, dass Dr. Hitchings selbst dieser anonyme Spender war.)

Obwohl dies seinerzeit niemand wusste, war die jetzige Geschäftsführerin bei dem Treffen anwesend, weil sie hoffte, die erste fest angestellte Mitarbeiterin der Stiftung zu werden. Einige Wochen zuvor hatte ihr Dr. Hitchings, mit dem sie in einem wissenschaftlichen Ausschuss zusammenarbeitete, von seinen Plänen erzählt und sie gefragt, ob sie nicht dabei sein wolle, wenn die neue Institution aus der Taufe gehoben würde. Sie war von dem Konzept derart begeistert, dass sie unmittelbar nach ihrer Unterhaltung mit Dr. Hitchings ein Gespräch mit ihrem Ehemann führte und ihm erklärte, dass sie nun wisse, was sie den Rest ihres Lebens machen wolle.

Die Teilnehmer der Gründungsveranstaltung bestimmten aus ihren Reihen einen Nominierungsausschuss, der einige Wochen später zusammentrat, um einen ersten Stiftungsvorstand zu wählen. Als sich dieser Ausschuss am 8. November 1983 zum ersten Mal traf, erhielt die jetzige CEO eine Halbtagsstelle und wurde Geschäftsführerin.

Zu diesem Zeitpunkt hatte die Stiftung ein Vermögen von insgesamt \$3.000 zusammengetragen und einen Jahreshaushalt von \$35.000 aufgestellt (hiervon beliefen sich \$25.000 auf das Halbtagsgehalt der Geschäftsführerin). Obwohl sie bereits einige Förderanträge geschrieben hatte, kam sie aus dem politischen Bereich und hatte keine Erfahrung im Fundraising. Glücklicherweise war einer der ersten Vorstandsmitglieder ein professioneller Fundraiser der Duke University / North Carolina, der sich mit der Stiftungsmitarbeiterin zusammensetzte und einen Plan entwarf, um Gründungspartner für die gemeinsame Sache zu gewinnen. Hierbei sollte es sich um Personen handeln, die bereit wären, drei Jahre lang Spendenzusagen in Höhe von \$5.000 pro Jahr zu machen. Sie hatten Erfolg und fanden diese fünf Spender, von denen einer sogar zusagte, insgesamt \$25.000 zu spenden. Diese Mittel sollten den Kern des Personal- und Verwaltungsbudgets für die nächsten drei Jahre bilden. Dennoch benötigte die Bürgerstiftung die Fördermittel (\$5.800) einer anderen Privatstiftung aus North Carolina, um ihre Ausgaben von November bis zum darauf folgenden Frühjahr zu decken, bis schließlich die ersten Gelder eines der Gründungspartner eingingen.

¹ Anm.d.Ü.: *Burroughs Wellcome Company* ist ein großer US-Pharmakonzern.

² Anm.d.Ü.: Der *Council on Foundations* ist der Dachverband amerikanischer Stiftungen.

Die Stiftung brauchte insgesamt vier Jahre, bis sie \$1.000.000 an Zuwendungen eingeworben hatte. Am 17. Dezember 1987 verdreifachten zwei nahezu gleichzeitig eingehende größere Schenkungen das Stiftungsvermögen auf \$3.000.000. 1988 gewann Dr. Hitchings den Nobelpreis für Medizin und spendete das gesamte Preisgeld der Stiftung. Zum 10. Jahrestag ihres Bestehens verwaltete die Stiftung schließlich \$10.000.000, kämpfte jedoch jedes Jahr weiterhin um die Finanzierung ihrer Verwaltungskosten. Die Situation wurde derart schwierig, dass der Exekutivausschuss eine Dringlichkeitssitzung einberief, um erhebliche Budgeteinsparungen vorzunehmen.

Inmitten dieser angespannten Situation lud ein ehemaliger Vorstandsvorsitzender die Geschäftsführerin zu einem Treffen ein, an dem auch seine gesamte Familie teilnahm. Er verkündete, dass sie daran dachten, ihr Familienunternehmen – die Lokalzeitung – zu verkaufen und dass jedes Familienmitglied einen Teil des Verkaufserlöses der Stiftung zugute kommen lassen wolle. Quasi über Nacht erhöhte sich das Stiftungsvermögen damit gewaltig und belief sich nun auf \$25.000.000. Jetzt war die Stiftung in der Lage, ihre Verwaltungskosten aus den Entgelten zu bestreiten, die sie für die Fondsverwaltung erhob. Diese Zuwendungen erhöhten zudem den Bekanntheitsgrad der Stiftung und trugen zu ihrer raschen Entwicklung bei. In den darauf folgenden sieben Jahren konnte die Stiftung ihr Vermögen auf über \$80.000.000 ausbauen.

Shannon St. John

SCHLUSSBEMERKUNG

Bürgerstiftungen, insbesondere junge Bürgerstiftungen, fühlen sich manchmal von der scheinbar unlösbaren Aufgabe überfordert, gleichzeitig Spenden für die Fördermittelvergabe zu beschaffen, Fördermittel zu vergeben, Investitionen zu verwalten UND noch irgendwo Gelder zur Finanzierung der Verwaltungskosten zu beschaffen. Wenn sie jedoch erkennen, dass es Jahre dauern kann, bis eine Institution sich selbst trägt, und dass deshalb ein sorgfältig ausgearbeiteter, langfristiger Businessplan erforderlich ist, können Bürgerstiftungen diese Herausforderungen erfolgreich bewältigen.

Die Arbeitsgruppe *Asset Development and Partnering with Donors* des TCFN hofft, dass dieses Dokument für Kolleginnen und Kollegen anderer Stiftungen wertvolle Informationen bietet, und freut sich über Ihre Verbesserungsvorschläge.